

## 지각된 거래특성이 경로구성원의 이탈의도에 미치는 영향

임 영 균\* · 이 찬\*\* · 박 태 훈\*\*\*

논문접수일 : 94. 11

게재확정일 : 95. 2

### 초 록

본 연구는 구매자와 공급자간의 지속적 교환관계에 있어 구매자의 이탈행위가 발생하는 원인을 Hirschman의 이탈·발언 모형을 이론적 토대로 하여 분석하고 있다. 본연구에서는 주요 거래특성 변수인 공급자에 대한 구매자의 의존 정도, 불만족 처리의 구조적 수단, 공급자에 대한 충성심등 이 구매자의 이탈행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하고 있다.

프랜차이즈경로인 국내 가전대리점을 대상으로한 서베이 결과, 구매자인 대리점의 제조업체에 대한 충성심이 높을수록 이탈의도는 낮아지는 것으로 나타났으며, 의존의 경우 수익 관련변수인 잠재거래선에 대한 기대이익이 높을 수록 이탈의도가 높아지는 것으로 나타났다. 반면, 제조업체의 경쟁력과 현거래선으로부터 실현된 이익, 불만족 처리의 구조적 수단인 참여와 의사소통은 이탈의도를 감소시키기는 하나, 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

한편, 거래비용 관련변수 중 담보규모와 외상매입 규모가 미치는 영향은 모두 비유의적인 것으로 나타났으며, 거래기간의 경우에는 오히려 이탈의도를 높이는 것으로 나타났다. 결론부분에서는 연구결과에 대한 토의와 함께 추후 연구를 위한 이론 및 방법론적 시사점이 제시되고 있다.

\* 광운대학교 경영학교 부교수

\*\* 광운대학교 대학원 박사과정

\*\*\* 광운대학교 경영대학원 석사과정

## I. 서론

최근 여러 산업에 걸쳐 진행되고 있는 시장개방은 국내시장에서의 국내의 기업간 경쟁심화를 가져오고 있으며, 특히 유통산업의 개방과 함께 외국기업의 자본참여가 가능해짐에 따라, 외국기업은 과거 국내시장진출을 위해 활용하던 국내 도. 소매상을 배제하고 점차 직접경로를 채택하는 성향을 보이고 있다. 시장개방에 의한 외국기업의 진입은 경쟁관계에 있는 국내기업의 성과감소를 초래할 것으로 예측되며, 성과감소는 국내 제조업체와 중간상인으로 이어지는 기존 유통시스템의 내부 불안정을 초래하는 하나의 커다란 요인으로 작용할 것으로 기대된다.

시장개방이 본격적으로 이루어질 경우 해당 산업의 국내 유통구조는 어떻게 변화할 것인가. 경로선도자로서 제조업체 혹은 중간상인에 의한 구조적 변화 모색은 어떻게 이루어져야 하는가. 외국기업에 비해 경쟁력이 낮은 국내기업의 경우, 기존에 거래하던 중간상인들과의 관계는 어떻게 변화할 것인가. 국내 대리점은 품질이 우수한 외국제품을 계속 외면할 것인가. 본연구는 위와 같은 질문에 대한 답변을 끄집어내기 위한 하나의 시도이다.

본연구는 유통경로 구조의 형태로서 경로구성원의 이탈행위에 영향을 미치는 요인을 규명하는 데 분석의 초점을 두고 있다. 경로구성원의 이탈행위는 프랜차이즈 경로상의 대리점에 의한 복수딜러쉽 수용의도를 통해 포착하고 있다. 복수딜러쉽의 수용 원인으로는 중간상인에 의해 실현된거래성과, 불만족 처리의 구조적 수단, 충성심등의 변수가 이론적 근거와 함께 제시되고 있다.

유통관련 연구흐름에 있어 본연구는 구매자와 공급자간의 관계를 하나의 발전모형으로 포괄적이며 역동적으로 설명하고 있는 Dwyer, Schurr와 Oh (1987)의 연구와 맥을 같이 한다. 특히 본연구는 Dwyer등이 제시하고 있는 관계발전모형 상의 부정적 전환과정(negative transition), 다시말해 결속으로부터 와해로 이어지는 과정을 Hirschman(1972)의 이탈-발언 모형에 기초하여 이론적으로 설명하는 한편 사회교환이론(Thibaut과 Kelly 1959; Kelly와 Thibaut 1978)과 의존이론(Emerson 1962), 거래비용분석(Williamson 1975)등 관련이론 및 유통분야의 기존연구로부터 도출된 가설들을 실증분석하고 있다.

## II. 이론적 배경

모든 형태의 조직구조를 이해하는 데 있어 하나의 시발점은 교환의 기본단위를 구성하고 있는 두 조직이 생존하는데 필요로 하는 자원과 정보가 어떻게 제공되고 있는가를 연구하는 것이라 할 수 있다 (Aldrich 1979). 유통경로의 경우에도 교환의 기본단위인 쌍방(예를들어 제조업체와 대리점)간에 자원과 정보의 거래가 어떻게 형성되고, 유지되며, 마감되는지를 분석하는 것이 유통경로 내부의 구조와 과정을 이해함에 있어 가장 중요한 기본요소가 되고 있다 (Dwyer, Schurr와 Oh 1987).

거래관계에 있는 어느 일방으로부터 획득가능한 자원 혹은 성과가 감소하는 경우, 이에 대한 당사자의 반응은 감소된 자원규모, 자원감소의 원인에 대한 당사자의 해석, 향후 극복가능성에 대한 확신등 여러 요인에 따라 달라지게 된다. 자원감소의 규모가 작거나 단기적인 경우 거래당사자는 이를 그다지 부정적이거나 심각한 것으로 받아들이지 않는 반면 자원감소의 규모가 크고 장기적으로 지속되는 경우 이를 심각하게 받아들이게 된다. 또한 거래당사자는 자원감소가 거래쌍방이 통제하기 어려운 외부환경요소의 변화(예를들어 유력한 경쟁사의 진입)로 부터 기인한다고 볼 수 있으며, 한편으론 거래쌍방 혹은 어느 일방에게 그원인이 있다고 해석할 수도 있다. 각각의 경우 당사자의 반응은 달라지게 될 것이다.

Hirschman(1972)은 조직의 성과가 감소하는 경우 조직내의 구성원이 보이게 될 반응과, 조직의 구성원이나 조직과 교환관계에 있는 고객이 체제유지와 개선을 위해 보이는 노력에 대한 조직관리자의 반응을 동시에 살펴보고 있다. Hirschman은 성과감소에 대한 조직구성원의 반응을 이탈과 발언이라는 두가지 행동대안으로 구별하고 있으며 이들 행동대안의 선택에 영향을 미치는 요인들을 기술하고 있다. 이하에서는 Hirschman의 모형을 간략히 기술하는 한편, 이탈행위로서 유통경로내 복수딜러십의 수용이 가지는 의미, 그리고 이탈행위에 영향을 미치는 거래특성을 차례로 기술하기로 한다.

## 2.1 Hirschman의 이탈-발언 모형

Hirschman의 분석은 조직의 성과가 하락하는 것을 전제로 전개된다. 이때의 성과감소는 절대적 감소와 상대적 감소를 동시에 포함한다. 다시말해 성과의 감소는 거래상대방이 현재 제공하는 이익규모가 과거 거래관계에서 제공받던 규모보다 작은 경우와 (절대적 감소), 비록 현재 제공하는 이익규모는 증가하였으나 상대적으로 경쟁사보다 작은 경우(상대적 감소)를 모두 포함한다.

Hirschman은 조직의 성과가 감소하는 경우 구성원은 비용과 이익, 기회와 제약을 고려하여 최선의 행동대안을 결정한다고 보고 있다. 이때의 기본적인 행동대안은 발언(voice)과 이탈(exit)이며, 이탈의 선택가능성이 높은 경우에는 발언의 선택가능성과 문제해결에 있어서의 효과성이 현저히 감소하게 된다 (Hirschman 1972, p. 76). 다시말해 발언을 이탈과 연계시키거나 이탈의 대안으로 보고 있다는 점에서 관심을 끌고 있다.

이탈은 불만족을 느끼는 조직의 구성원이 비효율적인 조직을 떠나는 것을 말한다. Hirschman의 예를 빌리자면 이탈은 제품에 불만을 느끼는 소비자가 제품의 구매를 중단하거나 구매규모를 줄이는 것을 말한다. 제조업체와 중간상인간의 거래관계에서의 이탈은 다양한 형태로 나타날 수 있다. Hirschman이 분석한 이탈의 형태는 구매의 중단이나 거래의 단절, 조직구성원의 이탈이라고 할 수 있다. 그러나 실제의 거래관계에 있어 이탈은 거래의 단절이 외의 형태를 지닐 수 있다. 전속거래로부터 거래선의 다양화 혹은 복수딜러쉽으로의 전환, 장기계약에서 단기계약으로의 변경, 거래특유자산의 회수등은 이탈이 진행되는 과정에서 나타날 수 있는 현상이라고 볼 수 있으며, 일반적으로 거래쌍방은 거래단절에 앞서 이들 과정을 거치게 된다고 할 수 있다 (Laver 1976, p. 476).

발언은 조직의 구성원이 조직의 관리자에게 개별적 혹은 집단적으로 자신의 불만을 직접 토로하거나, 해당 조직관리자의 상사에게 관리자의 교체를 요청하거나, 대중선동등의 저항행위를 통해 간접적으로 현재 상황의 개선으로 요구하는 것으로 정의된다 (Hirschman 1972, p. 30). 기업의 영업활동이나 정책, 제품에 대해 소비자나 조직구성원이 개선을 요구하는 행위는 발언의 대표적인 예로 볼 수 있다. 발언은 이탈이 불가능할 경우, 불만을 해결하고 문제점을 개선하기 위한 '회복기구(recuperation mechanism)'로서 조직의 구성원이 택할 수 있는 대

안이 된다.

이탈과 발언의 두 개념이외에도 이들 행동대안의 선택과 관련하여 Hirschman이 제시하고 있는 세번째 주요 개념으로 충성심을 들 수 있다. 기본적으로 Hirschman은 하나의 조직에 이탈과 발언이 왜 동시에 존재하는가를 설명하기 위한 목적으로 충성심의 개념을 도입하고 있다 (p. 77). Hirschman은 충성심에 대한 명확한 정의를 내리고 있지는 않지만, 이는 조직의 본원적 목표를 대변하는 보다 높은 가치에 대한 몰입을 의미하는 것으로 다루어 지고 있다 (Aldrich 1979, p. 237).

Hirschman의 모형에서 충성심은 성과가 하락하는 조직이나 거래선으로부터 조직의 구성원이나 고객이 이탈할 것인가 발언할 것인가를 선택하는 분기점이 된다. Barry (1974)는 충성심이 이탈을 억제하고 발언을 촉진시키는 것으로 보고 있는 Hirschman의 논리를 비판하면서 충성심이 높은 경우에도 잔류와 동시에 침묵할 수 있음을 주장한다. 다시말해 충성심이 이탈을 저지할지는 모르나 발언을 위한 충분조건이 되지는 못함을 지적하고 있다.

Birch(1975, p. 75)는 충성심을 이탈 혹은 발언의 두가지 대안에 대한 선택을 결정짓는 요인으로 보고 있는 Hirschman의 논리에 대한 반박으로, 충성심과 발언이 상호배타적인 개념이 아닌 것으로 보고 있다. 충성심과 발언간에는 정의 관계가 아닌 역의 관계가 성립할 수 있으며, 충성심이 높은 조직구성원인 경우에는 오히려 발언보다는 침묵을 선택할 가능성이 높은 것으로 보고 있다. 나아가 Laver(1976)는 잔류-침묵형에 있어 (1)무관심이나 강요에 의한 경우와 (2)미래지향적이거나 낙관적이거나 확신에 찬 경우를 구분하고 있다. Laver는 후자의 경우를 충성심이 높은 것으로 보고 있다. 미래지향형이거나 낙관형은 대체로 현재의 성과감소에 의한 위기상황이 단기적으로 발생하여 머지않아 개선될 것으로 믿고 있기에 굳이 발언의 필요성을 느끼지 못하나, 미래상황에 대한 신념이 확실한 자들의 경우에는 개선의 필요성을 발언을 통해 강조하는 것으로 보고 있다.

최근에 이르기까지 Hirschman의 기본모형에서의 중심개념인 이탈, 발언, 충성심 이외에도 성과감소가 초래할 수 있는 조직구성원의 반응은 침묵(silence)이나 태만(neglect)을 포함하는 것으로 발전하여 왔다. Barry(1974)와 Birch(1975), Kolarska와 Aldrich(1980)는 Hirschman의 모형을 비판. 확대하면서 이탈과 발언이 상호배타적인 개념이 될 수 없으며, 이탈의 배타적 개념으로 '잔류'를, 발언의 배타적 개념으로 '침묵'을 설정하고 있다. 나아가 이탈

혹은 잔류에 대한 선택은 충성심이 아닌 '개선가능성'에 의해 결정되며, 발언 혹은 침묵에 대한 선택은 충성심 이외에도 상대방에 의한 보복가능성, 발언의 효력, 조직에 대한 관심등의 요인에 의해 결정되는 것으로 보고 있다.

한편 Rusbult와 그의 동료들(Rusbult, Zembrodt, Gunn 1982; Rusbult, Farrell, Rogers, Mainous 1988; Farrell 1983), 그리고 Withey와 Cooper(1989)는 성과감소에 대한 불만족이 이탈-잔류, 혹은 발언-침묵의 차원으로 나타나는 것이 아니라, 이탈, 발언, 충성심(혹은 충성), 태만의 네가지 반응으로 나타나는 것으로 보고 있다. 이들은 충성심을 행동대안으로 보고 있다는 점에서, 충성심을 이탈과 발언을 결정짓는 요소로 보고 있는 Hirschman의 개념화와 구분된다. 또한 태만이라는 개념을 새로운 반응형태로 제시하고 있는데, 이들에 의하면 충성심을 보이는 구성원은 관계의 회복을 목표로 하는 데 비해 태만한 구성원은 관계의 회복을 목표로 하지 않는다. 오히려 구성원의 반응이 태만으로 나타나는 배경에는 향후 관계의 원상회복이 불가능할 것이라는 판단을 내리고 있기 때문이라고 할 수 있다. 태만의 구체적인 행동양식으로는 구성원이 노력이나 시간을 덜 할애하거나, 관계를 발전시키기 보다는 오히려 깨지도록 방관하는 행위등이 포함된다.

요약컨대, Hirschman의 이탈-발언 모형은 조직이나 거래선의 성과가 하락하는 경우, 조직 구성원과 고객이 보이는 행동대안을 이탈 혹은 발언의 두가지로 설정하고 있으며, 행동대안에 대한 선택이 당사자의 충성심에 의해 결정되는 것으로 보고 있다. 그러나 이탈과 발언을 과연 상호 배타적인 개념으로 볼 수 있는가에 대한 의문이 후속연구들에 의해 비판적으로 제기되면서 Hirschman의 기본모형은 확대, 수정되어 왔다. 또한 행동대안간의 상호관계나 이들 행동대안의 선택에 영향을 미치는 선행변수에 대한 개념적 체계도 학자에 따라 다소 상이하게 제시되고 있다. 이하에서는 이탈행위와 관련된 거래 특성에 대하여 보다 체계적으로 살펴보기로 한다.

## 2.2. 이탈요인으로서의 거래특성

Hirschman은 이탈이 이루어지기 위해서는 기본적으로 (1) 조직구성원이나 고객의 입장에 볼 때 현재의 조직이나 거래상대방보다 나은 대안이 존재하여야 하고 (2) 스스로 조직이나 거

래상대방에 대한 잔류여부를 통제할 수 있어야 한다고 본다. 그러나 발언을 이탈의 대안으로 보고 있는 이탈-발언모형에 있어 이탈이 이루어지기 위한 충분조건은 이탈의 대안인 발언의 가능성이 소멸된 경우라 할 수 있으며, 발언의 가능성은 (1) 조직 구성원이 개선의 불확실성을 위해 이탈의 확실성을 포기하고자 하는 의지, 다시말해 이탈이 가능함에도 불구하고 개선의 여지가 있다고 판단하는 정도와, (2) 자신이 조직에 미칠 수 있는 영향력의 정도에 대한 추정에 비례하게 된다 (Hirschman 1972, p. 77).

Laver(1976)는 Hirschman의 모형에 대한 보다 체계적인 분석을 통해 이탈이 이루어지는 과정을 세단계로 나누어 제시하고 있다. 첫번째 단계는 획득가능한 대안이 존재하는가에 대한 검토이다. 만약 대안이 존재하지 않는 경우에는 교환관계를 통해 어느정도 가치가 제공되는 한 이탈은 이루어지지 않게 된다.

두번째 단계는 대안이 존재하는 경우로 이때는 거래선 변경에 따른 이전비용이 이탈여부를 결정짓는 중요요소가 된다. 이탈에 따른 비용에는 새로운 거래선과의 관계형성을 위해 소요되는 교체비용과 기존 거래선에 의해 당사자가 감수하여야 할 제재와 손실, 새로운 거래선에 의해 획득될 보상의 차이가 포함된다. 이들 손실과 보상은 일시적으로 혹은 장기간에 걸쳐 발생할 수 있으며 장기적 손실과 보상의 경우에는 미래 일정기간에 걸쳐 발생할 규모를 현재가치로 할인하여 고려하게 된다. 그러나 장기간 발생가능한 손실과 비용에 대한 예측이 어렵고, 의사결정에 따른 불확실성이 높은 경우에는 당사자의 현재 거래선에 대한 몰입수준이 높을 수록 이탈을 꺼려하는 성향을 보이게 된다. 예를들어 새로운 거래선이 제공하게 될 보상이 확실하지 않거나, 장기적으로 새로운 거래선의 매력도가 감소할 것으로 예상되는 경우에는 이탈이 이루어지기 어렵다고 할 수 있다.

이탈결정의 세번째 단계는 이탈의 대안으로 제시되고 있는 발언의 성공가능성에 대한 평가라고 할 수 있다. 만약 발언에 의해 현재의 거래선으로부터 추가이익이 제공될 수 있고 그규모가 거래선변경에 의한 추가이익보다 큰 경우 이탈은 유보될 수 있다. 그러나 만약 이탈 후 발언하는 것이 잔류 후 발언하는 것보다 더 효과적인 경우에는 비록 이탈에 의한 추가손실이 발생하더라도 이탈이 먼저 고려될 수도 있다. 한편 당사자의 발언에 의해 현재의 거래선으로부터 추가이익이 기대되지 않거나 보복이 있을 것으로 예상되는 경우에는 발언자체가 억제된다.

이탈결정과 관련된 Laver의 이론전개는 사회교환이론(Thibaut과 Kelly 1959; Kelly와 Thibaut 1978)과 유사한 점이 많다고 할 수 있다. 사회교환이론에서는 교환관계의 지속여부가 기대이익과 비용에 의해 결정된다고 본다. 만약 거래상대방이 제공하게 될 기대이익의 규모가 비교수준(comparison level)에 못미친다 하더라도 대안의 비교수준(comparison level for alternatives)보다 높은 경우에는 불만족스러울지언정 거래선을 바꾸기는 어렵다. 보다 구체적으로는 (1) 새로운 거래선이 제공하게 될 이익수준에 대한 판단이 어렵거나(불확실성이 큰 경우), (2) 새로운 거래선이 제공하게 될 기대이익의 규모가 현재의 거래선에 못미치거나, (3) 거래선의 변경에 따른 경제적, 심리적 비용(switching costs)이 추가적인 이익보다 큰 경우에는 이탈보다는 잔류하는 것이 경제적으로 보다 이익이 된다고 할 수 있다.

Aldrich (1979)는 Hirschman의 모형과 관련된 기존연구를 바탕으로 이탈에 영향을 미치는 요인을 크게 (1) 대안의 획득가능성, (2) 현재의 조직에 대한 충성심, (3) 불만족을 전달할 수 있는 구조적 수단의 획득가능성, (4) 보복 가능성의 네가지로 분류하고 있다. 본연구에서는 대안의 획득가능성 대신 보다 포괄적인 개념인 의존을 불만족처리의 구조적 수단, 충성심과 함께 이탈행위를 결정짓는 요인으로 분석하고 있다.

### 2.2.1. 의존

의존(dependence)은 Hirschman의 이탈·발언 모형에 있어 이탈을 결정짓는 가장 핵심적인 요소가 되고 있다. Hirschman은 거래당사자가 거래상대방에 대해 의존도가 높은 경우, 다시말해 거래당사자의 상대방에 대한 영향력이 작은 경우에는 이탈보다는 발언이 선택될 가능성이 높은 것으로 보고 있다.

의존은 (1) 이용가능한 대안의 수와 (2) 동기적 투자(motivational investment), 즉 거래당사자가 자신의 목표달성을 위해 상대방이 중요하다고 인식하는 정도에 의해 결정된다(Emerson 1962). 의존은 거래상대방이 한정된 중요자원을 거래당사자에게 제공하는 정도로 정의할 수 있으며, 중요자원을 많이 제공하는 거래상대방은 교체하기가 어려운 반면, 적게 공급하는 거래상대방은 쉽게 교체할 수 있다. 의존도는 거래상대방의 성과가 하락하는 경우 거래당사자가 감수하여야 할 상대적 손실을 그대로 반영하는 것이기에, 특정한 거래상대방에

대한 의존도가 높을 수록 성과감소가 거래당사자에게 미치는 영향은 더욱 커지게 된다.

만약 거래당사자가 (1) 전략적으로 거래상대방이 필요로 하는 자원을 통제할 수 있다거나 (예를들어 거래당사자가 구매독점력을 가진 경우), (2) 거래상대방 이외의 다른 기업으로부터 자원을 획득할 수 있다거나, (3) 거래상대방이 제공하는 자원이 불필요하게끔 자신의 목표나 기술을 수정할 수 있는 경우라면 거래당사자는 거래상대방과의 거래관계를 청산할 수 있다 (Aldrich 1979, p. 290).

의존과 이탈과의 관계는 이탈에 따른 수익과 비용을 동시에 고려함으로써 보다 명확히 이해될 수 있다. 수익측면에서 볼 때, 의존과 이탈과의 관계는 거래당사자의 목표달성을 위해 기존 거래선에 대해 거래당사자가 부여하는 동기적 투자를 통해 설명이 가능하다. 동기적 투자는 (1) 과거부터 현재까지 거래상대방이 제공하고 있는 상대적 자원의 규모와 (2) 미래시점에서의 상대적 자원 혹은 기대이익의 두가지 요인에 의해 결정된다고 할 수 있다. 기존 거래선에 대한 동기적 투자는 새로운 거래선과 비교할 때 기존 거래선이 현재까지 제공하여온 자원규모와 향후 제공하게 될 장기적 기대이익에 비례하며, 새로운 거래선이 제공하게 될 기대이익이 기존거래선보다 클 수록 기존거래선에 대한 동기적 투자는 감소하며 새로운 거래선을 선택하게 될 가능성은 높아지게 된다.

앞서 지적하였듯이 Hirschman에 의하면 이탈은 기본적으로 거래상대방이 제공하는 절대적 성과와 상대적 성과가 감소하는 경우 발생한다. 사회교환이론의 관점에서 보면, 성과의 절대적 감소는 현재의 성과가 '비교수준'보다 낮은 경우를, 성과의 상대적 감소는 현재의 성과가 '대안의 비교수준'보다 낮은 경우를 의미한다. '비교수준'은 개인에게 중요하게 인식되는 정도에 의해 가중치가 부여된 성과 중 최빈치 혹은 이들의 평균치로 정의되며 (Thibaut와 Kelley 1959, p. 81), 성과가 비교수준보다 낮은 경우에는 비록 거래는 계속 유지가능할지 모르나 거래당사자의 불만족은 증가하게된다. '대안의 비교수준'은 이용가능한 대안과 비교하여 거래당사자가 수용하고자하는 최소한의 성과를 말하며 (Thibaut와 Kelley 1959, p. 21), 현재 혹은 미래의 성과가 대안의 비교수준보다 낮은 경우에는 기존 거래선과의 거래유지가 어려워진다. 거래당사자의 입장에서는 비록 단기적으로는 최선의 거래선으로 거래선을 바꾸는 것은 어려울지 모르나 만약 현재의 거래선으로부터 적절한 대응책이 발견되지 않는 경우 거래선변경이 최선의 선택이 된다.

가설 1 : 잠재거래선 대비 현거래선으로부터의 현재 및 미래 성과가 감소할수록 이탈가능성은 높아진다.

가설 1-1 : 잠재거래선 대비 현거래선으로부터 실현된 이익이 높을 수록 이탈가능성은 낮아진다.

가설 1-2 : 현거래선 대비 잠재거래선이 제공하게 될 기대이익이 클 수록 이탈가능성은 높아진다.

한편, 기대이익의 규모는 이들 잠재거래선과 비교한 현 거래선의 마케팅능력이나 제품의 품질 등 시장경쟁력에 의해 결정된다고 할 수 있다. 시장경쟁력은 기업이 보유한 특정 기술과 자원, 그리고 이의 활용에 있어서의 탁월한 방법 혹은 기업고유의 능력 (Reed & DeFillippi 1990) 내지는, 자원활용에 의해 특정기업이 경쟁기업에 대해 상대적으로 누리고 있는 경쟁적 우위로 정의할 수 있다 (Hofer & Schendel 1978). 예를들어 현거래선의 제품이 지닌 가격, 성능, 내구성, 디자인, A/S등에서의 상대적 우수성은 경쟁력을 측정하는 중요한 척도가 된다.

일반적으로 기업이 경쟁적 우위를 확보하고 있을 수록 기업성과는 높아진다 (Bahradwaj, Varadarajan, and Fahy 1993; Day 1984; Hofer and Schendel 1978; Porter 1985). 따라서 경쟁력이 높을 수록 기업의 성과는 높아지고, 성과가 높아짐으로써 해당기업과 거래관계를 형성하고 있는 구성원이 이탈할 가능성은 낮아지게 된다.

만약 현재의 거래선이 지닌 경쟁력이 잠재거래선보다 상대적으로 높을 경우 거래당사자는 거래상대방이 자신이 택할 수 있는 최선의 거래선이라는 인식을 가지게 된다. 또한 현재의 거래선과의 거래에 따른 성과하락의 위협을 어느정도 심각하게 인식하느냐는 거래당사자가 거래상대방이 지니고 있는 경쟁력에 대한 평가에 따라 달라진다고 할 수 있다.

조직이론의 관점에서 볼 때 조직의 효과성은 또한 불리한 환경변화를 위협으로 인식할 것인가를 결정하는 요인이 된다 (Milliken 1990). 조직이 불리한 환경변화를 극복할 수 있는 능력을 갖추고 있다고 인식하는 경영자는 불리한 환경변화를 위협으로 인식하지 않는 반면, 효과적이지 못한 조직의 경영자는 이를 커다란 위협으로 인식하게 된다. 또한 경쟁력이 높은 경우 성과하락은 일시적이거나 불가피한 현상으로 인식될 가능성이 높으나 경쟁력이 낮은 경우에는 성과하락이 장기간 지속되고 회복불가능한 것으로 인식될 가능성이 높다. 결국 거래상대방

의 경쟁력이 높을 수록 이탈에 의해 당사자가 새로운 거래선으로부터 획득하게 될 기대이익은 작아지며 따라서 이탈의 가능성은 줄어든다고 할 수 있다.

가설 2 : 잠재거래선에 비해 현 거래선의 경쟁력이 높을 수록 이탈가능성은 낮아진다.

성과가 하락하고 있는 공급자를 교체하고 새로운 공급자와 거래를 시작하기 위해서는 새로운 공급자를 교육시키기 위한 추가투자가 필요하다 (Hirschman 1973). 비용측면에서 볼 때 기존 거래선을 변경하기 위해 발생하는 비용 혹은 교체비용 (switching costs)은 거래의 지배구조를 변경함에 있어 가장 중요한 요인중의 하나가 되며 (Weiss와 Anderson 1992), 따라서 비록 현재의 조직이나 거래선이 불만족스럽더라도 교체비용이 높은 경우에는 단기적인 조직구조의 변경이나 조직구성원이나 고객의 이탈이 어려워진다 (Caves와 Porter 1977).

교체비용에는 새로운 거래선을 파악하기 위한 비용, 새로운 거래선과의 거래를 위한 교육훈련비용, 새로운 설비의 구입, 계약파기에 따른 배상비용등이 포함되며 (Porter 1985, pp. 286-8), 새로운 거래선의 선택에 따른 장기적인 비용부담이 기대이익을 초과하는 경우에는 이탈의 가능성이 줄어들게 된다.

의존이 높을 수록 교체비용은 증가하며 잠재거래선의 수가 적으면 적을 수록 높아진다고 할 수 있다. 거래선 시장이 일부 기업에 의해 지배되고 있는 독점이나 과점의 경우에는 현재의 거래상대방과의 초기 거래형성과 유지를 위해 거래당사자가 제공한 투자규모가 거래선시장이 다수 기업에 의해 점유되어 있고 잠재거래선이 다수인 경우에 비해 높다고 할 수 있다.

거래비용분석의 관점에서 볼 때 이탈에 따른 교체비용은 거래당사자가 제공한 거래특유투자의 규모에 비례한다고 할 수 있다 (Heide와 John 1988). 현재의 거래상대방과의 거래를 위하여 거래당사자가 특유투자를 많이 제공하고 있는 경우 거래선의 변경은 거래특유투자의 매몰비용화를 초래하게 된다. 따라서 거래당사자의 자산이 기존 거래상대방과의 거래를 위해 특화되어 있는 경우 거래당사자의 의존도는 높아지며 (Heide와 John 1988), 거래단절 혹은 거래선의 교체에 따른 비용이 증가함으로써 거래당사자의 거래관계에 대한 몰입을 증가하는 한편 이탈성향은 낮아지게 된다 (Morgan과 Hunt 1994).

극단적인 경우 현재의 거래선이외의 잠재거래자가 없는 경우 이탈에 따른 비용은 극대화된다. 잠재거래선이 없는 경우의 이탈은 현재의 사업으로부터 손을 떼는 것을 의미하며, 다른 사

업기회에서의 성공가능성에 대한 확신이 없는 경우 거래당사자가 그동안 자신이 해당사업에 투자한 시간과 노력등의 특유자산은 모두 매몰비용화할 가능성이 높다. 대체로 특유자산은 거래관계가 오래 지속될 수록 증가하는 성향을 보이기 때문에 거래쌍방의 거래역사가 길수록 교체비용은 증가하며 이탈은 어려워진다 (Weiss와 Anderson 1992). 또한 거래쌍방 간의 특유자산의 공유정도가 높을 수록 합작사업의 가능성도 커지고 거래의 지속성에 대한 기대도 높아지며 (Heide와 John 1990), 특유투자자는 거래관계에 대한 몰입수준을 증가시킴으로써 탈퇴장벽(exit barriers)을 구축하여 이탈가능성을 줄이게 된다 (Anderson과 Weitz 1992).

가설 3 : 중간상인에 의한 거래특유투자가 높을 수록 이탈가능성은 낮아진다.

### 2.2.2. 불만처리의 구조적 수단

이탈을 결정함에 있어 중요한 고려사항은 성과감소를 초래하고 있는 문제점에 대한 개선의 여지가 있는가에 대한 판단이다. 발언이나 이탈이 모두 선택가능한 행동대안인 경우, 발언이 선택되려면 발언이 효과적일 것이라는 구성원의 판단이 있어야만 한다. 거래당사자는 자신이나 경로내의 다른 구성원의 발언이 효과적일 것으로 기대되는 경우 다시말해 개선의 여지가 있는 경우 이탈결정을 유보하게 된다.

일반적으로 발언은 이탈보다 먼저 고려된다. 이탈을 성급히 결정할 경우에는 차후 발언의 기회를 상실하게 되기 때문에 발언은 이탈에 대한 대안인 동시에 이탈에 대한 보완책으로서의 역할을 한다 (Hirschman 1972, p. 37). 불만을 느끼는 구성원이 이탈이전에 발언을 선택하는 경우로는 대체로 다음의 세가지가 있을 수 있다. 첫째, 신념형 충성자의 경우에는 항변에 있어 이용가능한 모든 수단이 검토되기 전에는 이탈을 하지 않기 때문에 항상 새로운 의사소통방안을 강구하게 된다. 둘째, 기존의 거래선을 대체할 적절한 거래선이 없는 경우에는 거래당사자의 거래상대방에 대한 심리적 투자가 증가하기 때문에 개선이 이루어지는 경우 발언에 따른 보상이 증가하고 따라서 이탈보다는 발언의 가능성이 높아지게 된다. 셋째로, 현재 거래상대방과 거래관계를 유지하고 있는 제3자를 동조자로 만들 수 있는 경우 발언은 거래당사자에게 비용이 되기보다는 이익이 될 수도 있다.

개선에 대한 요구나 불평을 전달할 수 있는 효율적인 구조적 수단이 있는 경우에는 당사자의 발언에 따른 심리적, 경제적 비용이 감소하며, 이 경우 거래당사자는 이탈이나 침묵을 선택하기 이전에 이들 구조적 수단을 활용하는 방안을 모색하게 된다. 따라서 구성원의 불만족을 잘 전달해 줄 수 있는 조직구조가 형성되어 있는 경우에는 이탈보다는 발언이 먼저 선택될 가능성이 높아지게 된다.

거래관계에 있어 불만처리의 구조적 수단으로는 의사소통과 참여를 들 수 있다. 거래쌍방간의 의사소통은 거래과정에서 발생하는 고충을 상대방에게 이해시키는 한편 현실인식에서의 차이를 좁힘으로써 갈등을 감소시키고 신뢰감을 형성하는 데 기여한다 (Anderson과 Narus 1990). 신뢰감은 후술할 충성심의 형성에 있어 가장 중요한 요소 중의 하나이며, 신뢰감이 높을 수록 거래당사자의 이탈은 어려워진다 (Ganesan 1994; Morgan과 Hunt 1994). 의사결정 과정에의 참여 역시 불만을 사전에 감소시키고 문제발생 후 거래쌍방의 이해를 조정하고 공동방안의 강구를 가능케 해주는 역할을 한다. 참여 역시 신뢰감형성을 통해 이탈을 방지하게 된다. 또한 거래관계에 있어 거래당사자가 지각하는 의사소통의 용이성 정도가 높을 수록 거래 상대방에 대한 몰입의 정도가 증가하여 이탈가능성을 감소시키는 역할을 하게된다 (Anderson과 Weitz 1992).

가설 4 : 불만처리의 구조적 수단이 확보되어 있을 수록 이탈의 가능성은 낮아진다.

### 2.2.3. 충성심

Hirschman은 기본적으로 충성심이 발언을 조장하고 이탈을 저지하는 것으로 보고 있다. 발언과 이탈을 배타적인 개념으로 보고 있지 않는 Barry(1974)와 Birch(1975)의 경우에는, 충성심이 발언과 이탈의 선택에 있어 결정적인 요인임을 부정하는 한편, 충성심이 높더라도 발언의 가능성이 낮아질 수 있음을 주장하고 있으나, 이들 역시 충성심이 높을 수록 이탈가능성은 낮아지는 것으로 보고 있다.

충성심이 클 수록 거래당사자는 이탈시기를 가능한 지연시키게 되며, 이탈보다는 문제해결을 위한 발언을 할 가능성이 높다. 거래관계에 있어 충성심이 강한 거래당사자는 자신이 거래

상대방을 위해 무엇인가를 해야하고 또한 할 수 있다고 생각한다. 경우에 따라 거래당사자는 자신만이 거래상대방에 대해 영향력을 발휘할 수 있다고 생각하기도 한다. 나아가 거래당사자가 거래상대방에의 무조건적인 충성을 보다 높은 가치로 여기고 있는 경우에는 발언자체를 자제하고 잔류와 동시에 침묵을 지킬 가능성이 더욱 높아 지게 된다. 충성심은 거래당사자가 선택할 수 있는 대안이 존재하는 경우에 이탈에 따른 심리적 비용을 증가시킴으로써 거래당사자의 이탈을 방지해주는 주요수단이 되며, 따라서 거래상대방은 평소 거래당사자의 충성심을 높이고자 노력하게 된다.

가설 5 : 중간상의 현거래선에 대한 충성심이 높을 수록 이탈의 가능성은 낮아진다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 3.1. 표본의 구성 및 자료수집

본 연구의 표본산업으로는 가전산업이 활용되고 있다, 가전산업을 표본산업으로 선정한 이유는 첫째, 가전산업이 현재는 정부의 수입선다변화정책에 의해 시장개방이 유보되고 있으나 조만간 시장개방에 의해 구조적 변화가 예상되고 있으며, 둘째, 가전산업의 유통경로는 제조업체로부터 대리점으로 이어지는 프랜차이즈 경로임에도 불구하고 최근들어 제조업체에 의한 종합매장의 운영, 대리점에 의한 지역별 결속 및 양판점 체제로의 전환등 구조적 변화가 부분적으로 진행되고 있어 경로이탈행위를 관찰하기가 유리하다는 판단이 섰기 때문이다.

자료수집은 3개 가전사의 200개 대리점의 점장이나 영업부장을 대상으로 한 설문조사를 통해 이루어졌다. 대학생으로 구성된 조사요원 45명의 직접방문에 의한 요청 결과 147개 대리점(회수율 73.5%)이 설문에 응하였으며, 이중 불성실한 응답을 제외한 143개가 분석에 이용되었다.

### 3.2. 개념의 조작적 정의

연구모형의 종속변수인 경로이탈행위는 국내 가전시장이 전면개방될 경우 대리점들이 취할 수 있는 제품구색을 5가지 유형으로 구분한 뒤, 이 중 하나만을 선택하도록 요구함으로써 측정하였다. 이들 5가지 유형에는 (1)현 거래선의 제품만을 취급함(GROUP1), (2)국내 및 외국경쟁사의 모든 제품을 취급함(GROUP2), (3)국내경쟁사의 모든 제품을 취급하며 외국제품은 취급하지 않음(GROUP3), (4)현 거래선의 제품을 위주로 하되 일부 외국제품을 취급함(GROUP4), (5)외국제품만을 취급함이 포함되어 있다(GROUP5). 따라서 이탈성향의 강도에 있어서는 GROUP1과 비교할 때, GROUP2가 가장 높고, GROUP4가 가장 낮으며, GROUP3은 중간에 위치하고 있다고 할 수 있다. GROUP2의 경우에는 작년에 설립, 현재 운영 중인 전국 양관점(주)와 운영형태가 유사한 것으로 볼 수 있으며, 가장 극단적인 경로이탈 형태로 볼 수 있다.

경로이탈에 영향을 미칠 것으로 설정한 독립변수 중 가장 중요한 변수라 할 수 있는 의존도는 비용과 수익의 두가지 측면으로 나누어 각각의 하위개념에 대한 측정치를 이용하고 있다. 우선 수익측면에 있어 수익의 결정요소인 현거래선의 경쟁력은 가격 (BETTER1), 성능 (BETTER2), 내구성 (BETTER3), 디자인 (BETTER4), A/S (BETTER5)의 요소에 있어서의 상대적 우수성에 대한 평점을 5점척도(매우 떨어짐(1점)에서 매우 우수함(5점)까지)에 의해 측정하였다.

또다른 수익 척도로는 (1)경쟁사 대비 현거래선과의 거래에서 얻고 있는 이익규모 (CLALT1), (2)기대수준 대비 실제성과에 대한 평가(CLALT2), (3)양관점으로의 전환시 기대이익(CLALT3), (4)외국제품 취급시의 기대이익 규모(CLALT4, CLALT5), (5)시장개방시의 상대적 수요전망(경쟁사 포함 전체 제품에 대한 수요-현거래선 제품에 대한 수요 (CLALT6): 외국제품에 대한 수요-현거래선 제품에 대한 수요 (CLALT7))을 활용하고 있다.

비용측면에서 교체비용을 증가시키는 하위개념인 거래특유투자는 (1)현 거래선으로부터의 여신규모(ASSET1), (2)현거래선에 제공하고 있는 담보규모(ASSET2), (3)외상매입규모 (ASSET3)를 5점척도에 의해 측정하는 한편 현거래선과의 거래기간(ASSET4)을 활용하고

있다. 담보는 대리점에 대한 여신지원에 따른 본사의 자금확보방안의 하나로 일종의 ‘안전장치(safeguard)’에 해당하는 거래특유투자이다 (Williamson 1983, 1985). 여신이나 외상매입, 그리고 이에 상응하는 담보의 경우에는 거래선의 변경시 교체비용을 증가시킬 뿐만 아니라, 여신이나 외상매입은 경우에 따라 단기적인 자금압박에 의한 부도를 초래할 수 있다. 또한 일부 대리점장과의 면담결과 이들 요인이 현실적으로 대리점의 이탈을 방지하는 요인으로 중요하게 자리잡고 있는 것으로 확인되었다.

거래기간을 거래특유투자의 하나로 보고 있는 이유는 거래비용분석과 관련된 기존의 문헌이 거래특유투자를 주로 판매원에 대한 교육이나 영업상의 전문화된 노우하우의 정도에 의해 측정하고 있고 (cf. Anderson과 Coughlan 1987), 대체로 거래기간이 오래될 수록 이러한 판매지식이나 경험이 축적되는 것으로 가정할 수 있기 때문이다 (Hanan과 Freeman 1984).

불만처리의 구조적 수단과 관련된 하위개념으로는 의사소통과 참여의 정도를 활용하고 있으며 이의 측정치로는 대리점의 협조요청에 대한 본사의 수용정도 (PART1), 본사와의 의사소통이 원활한 정도(PART2), 현거래선과 대리점의 협의에 의한 공동의사결정의 정도 (PART3), 현거래선의 주요의사결정에 대한 대리점의 의견반영 정도(PART4)를 이용하고 있다.

충성도는 현거래선에 대한 충성심의 정도(LOYAL1), 거래관계 형성에 대한 회의의 정도 (LOYAL2), 무조건적인 거래유지 의지(LOYAL3), 최선의 거래선이라는 인식의 정도 (LOYAL4)를 5점 동의척도에 의해 측정하고 있다.

## IV. 분석 및 토의

### 4.1. 일차원성 및 신뢰성 분석

가설의 검증에 앞서 이탈결정요인 각각에 대한 단일차원성과 신뢰성을 실시하였다. 단일차원성은 각각의 개념의 측정치들을 대상으로 요인분석을 통해 이루어졌다. 요인의 추출방법

으로는 공통요인분석방식을 이용하였으며 회전방법으로는 VARIMAX방법을 이용하였다.

〈표1〉의 요인분석결과를 보면, 거래특유자산, 충성심, 의사소통과 참여는 일차원성을 지니는 것으로 나타나고 있다. 반면에 현거래선의 경쟁력과 현재 및 미래의 성과의 경우에는 복수의 요인을 가지는 것으로 나타났다.

거래특유자산의 경우에는 비록 단일 요인을 가지는 것으로 나타나고 있으나, 타개념의 측정치에 비해 네변수 모두 적재치가 상대적으로 작은 것으로 나타났다. 특히 본사로부터의 여신제공규모(ASSET1)의 경우에는 적재치가 현저히 낮아 최종분석에서 제외하고 있으며, 나머지 측정치의 경우에도 측정치간의 상관계수가 낮고, 거래기간의 경우에는 부의 적재치를 가지는 것으로 나타나고 있어 최종분석에서는 이들을 각각 별도의 변수로 다루고 있다.

복수의 요인을 가지는 것으로 나타난 개념중, 경쟁력은 제품자체의 특성변수인 가격(BETTER1), 성능(BETTER2), 내구성(BETTER3), 디자인(BETTER4)등 네개의 변수가 하나의 요인에 적재되고 있으며, 제품자체의 특성보다는 부가특성으로 볼 수 있는 A/S(BETTER5)이 또다른 요인에 적재되는 것으로 나타났다.

현재 및 미래의 성과변수는 세개의 요인이 추출되었다. 첫번째 요인은 현거래선 대비 잠재거래선의 미래 기대이익과 관련된 세개의 문항(CLALT3, CLALT4, CLALT5)이 적재되는 것으로 나타났으며, 두번째 요인은 과거부터 현재에 이르기까지 현거래선으로부터 제공받은 이익규모와 관련된 두개의 문항(CLALT1, CLALT2)이 적재되는 것으로 나타났다. 성과변수의 세번째 요인은 현거래선 대비 잠재거래선의 기대수요와 관련된 두개의 문항(CLALT6, CLALT7)이 적재되는 것으로 나타났다. 이중 외국제품에 대한 상대적 수요(CLALT7)는 첫번째 요인과도 높게 적재되는 것으로 나타나고 있으며 (적재치=.46861), 이를 첫번째 요인의 측정문항과 함께 요인분석한 결과, 4개의 문항이 모두 단일요인에 적재되는 것으로 나타났다. 따라서 최종분석에서는 잠재거래선에 대한 기대이익의 측정치로 CLALT3, CLALT4, CLALT5, CLALT7을, 현거래선으로부터제공받은 실현이익의 측정치로 CLALT1과 CLALT2를 활용하고 있다.

신뢰성 분석결과, 대부분의 개념이 Nunnally (1978)가 제시하는 일반적 수용기준인  $\alpha=0.7$  보다는 낮은 것으로 나타났으나, 탐험적 연구의 경우 수용가능기준인  $\alpha=0.5$ 보다는 높은 것으로 나타났다. 거래특유자산의 경우에는 앞서 요인분석 결과 변수의 적재치가 상대적으로 낮

고, 신뢰성 또한 매우 낮은 것으로 나타나고 있어 여신제공규모(ASSET1)을 제외한 나머지 개별측정치를 최종분석에 활용하고 있다.

<표 1> 요인분석 및 신뢰성분석 결과

개념 /분항	요인분석결과			신뢰성 계수
	적재치	아이겐값	분산비율	
현거래선의 경쟁력 요인 1 (제품력)		1.56084		.657
BETTER2	.82453		31.2	
BETTER3	.69110			
BETTER4	.53874			
BETTER1	.31759			
요인 2(A/S) BETTER 5*	.48523	.33539	6.7	...
미래 및 현재의 성과 요인 1(현거래선 대비 잠재거래선에 대 한 기대이익)	.68142 .63713 .58279	1.59367	22.8	.668**
CLALT 4 CLALT 3 CLALT 5				
요인 2(현거래선으로부 터의 실현이익)		1.10670	15.8	.513
CLALT 1 CLALT 2	.96316 .35412			
요인 3(상대적 수요전망)		.67749	9.7	.431
CLALT 7 CLALT 8	.67564 .53460*			
거래특유자산		.37650	9.4	.180
ASSET 3 ASSET 2 ASSET 4 ASSET 1	.51021 .23425 -.23064 -.09005*			
의사소통과 참여		1.72119	24.6	.695
PART 2 PART 4 PART 3 PART 1	.74765 .62116 .52905 .52400			
충성도		1.01823	25.5	.555
LOYAL 1 LOYAL 2 LOYAL 4 LOYAL 3	.66523 .53016 .42947 .33195			

\* : 요인분석과 신뢰성분석결과, 최종분석에서 제외된 측정문항을 나타냄.

\*\* : CLALT 7을 포함하였을 경우의  $\alpha$ 값임.

## 4.2. 가설검증

본 연구의 가설검증은 명목형 다항 로짓모형(multinomial logit model: MNL)을 이용하여 이루어지고 있다. 본 연구에서는 종속변수인 경로이탈행위와 관련된 네개의 집단유형 중 현 거래선의 제품만을 취급하고자 하는 집단(GROUP1)을 기준집단으로하여, 국내 및 외국경쟁사의 모든 제품을 취급하고자 하는 집단(GROUP2), 국내경쟁사의 모든 제품을 취급하며 외국제품은 취급하지 않고자 하는 집단 (GROUP3), 현 거래선의 제품을 위주로 하되 일부 외국제품을 취급하고자 하는 집단 (GROUP4)에 대한 독립변수의 변화를 분석하였다. GROUP5(외국제품만 취급함)는 하나의 대리점만이 이를 선택하고 있어 분석에서 제외하였다.

〈표2〉의 분산분석표를 보면, 가설검증에 이용되는 MNL모형은 적합한 것으로 나타나고 있으며, 잠재거래선에 대한 기대이익과 거래기간, 충성심의 세 변수가 경로이탈에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

〈표 2〉 분산분석표

변 량 원 천	자 유 도	$x^2$	p- 값
상수항	3	2.62	.4537
경쟁력(BETTER)	3	3.59	.3087
현재 및 미래성과			
현 거래선으로부터의 실현이익 (PROEIT)	3	0.39	.9421
잠재 거래선에 대한 기대이익 (FPROFIT)	3	10.94	.0121
거래특유투자			
담보(ASSET 2)	3	.93	.8171
외상매입(ASSET 3)	3	2.35	.5022
거래기간(PART)	3	9.39	.0245
의사소통과 참여(PART)	3	1.96	.5805
충성심(LOYAL)	3	8.96	.0298
적합도 :	336	234.75	1.0000

〈표 3〉은 준거집단 대비 각집단에 대한 독립변수들의 영향을 최우추정치(maximum-likelihood estimation: ML)에 의해 검증한 결과를 보여주고 있다. 국내 및 외국경쟁사의 모든 제품을 취급하고자 하는 GROUP2와 현 거래선의 제품만을 취급하고자 하는 GROUP1을 비교하고 있는 〈회귀식 1〉의 경우, 잠재거래선에 대한 기대이익과 거래기간, 충성심이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 잠재거래선에 대한 기대이익이 높고 거래기간이 길 수록 GROUP1보다 GROUP2를 선택할 확률이 높은 반면, 충성심이 높을 수록 GROUP1보다 GROUP2를 선택할 확률이 낮아지는 것으로 나타났다.

국내경쟁사의 모든 제품을 취급하나 외국제품은 취급하지 않는 GROUP3과 GROUP1을 비교하고 있는 〈회귀식 2〉의 경우에는 모든 변수가 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

현 거래선의 제품을 위주로 하되 일부 외국제품을 취급하는 GROUP4와 GROUP1을 비교하고 있는 〈회귀식 3〉의 경우에는 잠재거래선에 대한 기대이익만이 영향을 주고 있는 것으로 나타났으며, 잠재거래선에 대한 기대이익이 높을수록 GROUP1보다는 GROUP4를 선택할 가능성이 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 3〉 독립변수의 ML 추정표

회귀식	상수항	BETTER	PPROFIT	FPROFIT	ASSET2	ASSET3	ASSET4	PART	LOYAL
1	3.122	-.271	.058	.272 <sup>c</sup>	.249	-.159	.179 <sup>a</sup>	-.120	-.427 <sup>a</sup>
2	-3.224	.112	-.004	.193	.338	.262	-.141	-.161	-.083
3	-2.239	-.036	-.070	.321 <sup>a</sup>	.092	.230	.025	-.147	.001
가설 채택여부		- 기각	- 기각	+ 부분채택	- 기각	- 기각	- 기각	- 기각	- 부분채택

a : p<.01, b : p<.05, c: p<.10

회귀식 1 : (GROUP2 대 GROUP1)

회귀식 2 : (GROUP3 대 GROUP1)

회귀식 3 : (GROUP4 대 GROUP1)

요약컨대, 본연구에서 설정한 가설은 <회귀식1>, 다시말해 경로이탈의 양극단에 위치하고 있는 집단들(국내 및 외국제품을 모두 취급하고자 하는 집단 대 현거래선의 제품만을 취급하고자 하는 집단)간의 비교에 있어 부분채택되는 것으로 나타나고 있다. <회귀식3>에서는 잠재거래선에 대한 기대이익과 관련된 가설만이 지지되고 있으며, <회귀식2>에서는 모든 가설이 기각되고 있다. 독립변수 중 경쟁력과 현거래선으로부터의 실현이익, 거래특유자산, 의사소통 및 참여와 관련된 가설은 모든 회귀식에서 기각되고 있다. 기각된 가설에 대한 해석은 다음과 같다.

경쟁력의 경우에는 <회귀식1>과 <회귀식3>에서 예상된 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나 유의적이지 못한 것으로 나타나고 있다. 이에 대한 설명으로는 과거 오랜기간 동안 국내가전산업이 몇개 기업에 의한 과점상태하에 놓여 있었고 국내기업간의 제품력이 비슷하기 때문에 경쟁력이 잠재수익의 원천으로 크게 작용하지 못하는 것으로 해석할 수 있다.

이탈행위가 과거로부터 현재까지 실현된 이익보다는 미래의 잠재거래선에 대한 기대이익에 의해 결정된다는 사실은 흥미롭다고 할 수 있다. 현거래선으로부터의 실현이익의 경우에는 <회귀식2>와 <회귀식3>에서는 가설과 같은 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나 역시 유의적이지 못한다, 이는 미래의 행위를 설명함에 있어 현재의 성과보다는 미래의 기대 성과가 더욱 중요하다는 이론적 가설을 통해 설명될 수 있다. 현재의 성과는 미래의 성과를 예측하는 중요한 변수이기는 하나, 현재의 성과가 높다고 반드시 미래의 성과가 높을 것이라는 기대를 가지게 하는 것으로는 보기 어렵다. 특히 시장개방등으로 인해 경쟁이 치열해지고 불확실성이 증가할 것으로 예상되는 가전산업의 경우에는 현재의 성과에 의해 미래의 성과를 예측하기가 더욱 어렵다고 할 수 있다. 실제로 현거래선으로부터의 실현이익과 잠재거래선에 대한 기대이익간의 상관관계는 낮은 것으로 나타나고 있다 ( $r = -.067, p = .232$ ).

거래특유투자의 경우에는 담보나 외상매입 모두 비유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이에 대한 해석으로는 첫째, 담보나 외상매입이 클수록 교체비용은 증가할지 모르나 담보의 경우에는 잠재거래선과의 계약 시, 잠재거래선에게 담보를 제공하고 여신을 받음으로써 현거래선에 대한 부채와 상계가 가능하고, 외상매입의 경우에도 단기간 자금압박을 극복할 수 있는 자금력이 뒷받침된다면 장기적으로 손실이 그다지 크지 않은 것으로 가정할 수 있다. 또한 담보나 외상매입은 매출액에 비례하기 때문에 만약 표본대리점에 소규모대리점이

많이 선정된 경우에는 이들 요인이 크게 영향을 미치지 않을 것으로 가정할 수 있다. 실제로 양관점으로 전환한 대리점들의 경우에는 대규모 대리점보다는 소규모대리점이 다수 포함되어 있는 것으로 파악되고 있다.

거래특유투자가 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것에 대한 두번째 설명으로는 종속변수인 경로의탈행위가 현재의 운영체제가 아니라 미래시점에서의 행동대안을 선택하도록 요구하고 있다는 점을 들 수 있다. 비록 담보나 여신에 의한 교체비용을 감당할 능력이 없어 전환을 하지 않고 있으나 대부분의 대리점이 미래의 어느 시점(아마도 담보나 여신이 해결되거나 단기적인 자금압박을 초래하지 않는다는 판단이 서는 시점)에서는 모든 경쟁사의 제품을 취급하는 양관점에서의 전환을 원하고 있는 것이 가전업계의 현실이며, 따라서 담보나 여신규모가 크더라도 미래시점에서 잠재거래선이나 양관점에서의 전환을 선택할 수 있다고 볼 수 있다.

거래특유투자와 관련된 세번째 설명으로는, 거래특유투자는 비록 정도의 차이는 있을지언정 거래쌍방에 의해 이루어지는 것이 보편적이며 경로의탈현상을 이해하기 위해서는 거래쌍방에 의한 특유투자를 동시에 살펴보아야 필요가 있다 (Heide와 John 1990; Anderson과 Weitz 1992)). 만약 거래상대방에 의한 거래특유투자가 거래당사자의 거래특유투자와 균형을 이루고 있거나 거래상대방에 의한 특유투자가 거래당사자의 거래특유투자를 초과하는 경우에는 거래당사자의 경로의탈이 가능하다는 설명을 할 수 있다.

따라서 담보나 여신, 외상매입의 경우에는 실제로 양관점으로 전환한 대리점들을 대상으로 매출규모나 할부판매규모, 나아가 거래쌍방에 의한 특유투자등 관련변수를 추가하여, 차후 보다 세밀한 연구가 이루어져야 할 것으로 생각된다.

거래특유투자 중 거래기간이 <회귀식 1>에서 긍정적이며 유의적인 영향을 미치는 한편 나머지 회귀식에서는 비유의적인 것으로 나타난 결과 역시 가설과는 상반되는 것이다. 이에 대한 해석으로는 앞서의 담보나 외상매입의 경우와 마찬가지로 종속변수가 미래시점에서의 선택대안으로 주어져 있어, 비록 거래기간이 오래되어 거래특유투자인 판매경험이나 지식이 축적되어 있더라도 미래시점에서의 전환은 모색할 수 있다는 가정이 가능하다. 또다른 해석으로는 거래기간이 오래되는 경우 거래선 변경에 따른 교체비용은 증가할 지 모르나, 경험과 지식이 축적되어 있는 경우에는 거래선변경에 따른 교체비용을 최소화 하거나 단기간에 만회할 수 있는 능력도 보유하고 있다고 볼 수 있다. 오히려 동종업계에서의 오랜 거래경험은 경쟁상황

이나 수요의 변화추세를 예측할 수 있는 능력을 가지게 함으로써 양관점과 같은 신규사업의 운영실패에 대한 우려를 감소시키는 한편 잠재거래선으로의 전환을 촉진하는 요인으로 작용할 수도 있다. 현거래선과의 거래기간이 오래된 대리점일 수록 극단적인 행동대안인 양관점으로의 전환을 시도하고자 한다는 분석결과는 이러한 가정을 뒷받침해주고 있다.

Heide와 Miner(1992)는 거래기간이 길 수록 거래특유자산은 증가하나, 거래당사자는 협력자(cooperators) 혹은 기회주의자(defectors)가 될 수 있다고 보고 있다. 이들의 연구에서는 거래기간이 증가할 수록 오히려 협력이 감소함을 보여주고 있어 본연구의 결과와 일치하고 있다.

의사소통 및 참여의 경우에는 비록 유의적인 것으로 나타나고 있지는 않지만 본 연구에서 설정한 방향과 동일한 것으로 나타나고 있다. 의사소통 및 참여는 비록 발언을 통한 갈등 해소와 순기능화에는 기여할 수 있을지언정 직접적으로 경제적 보상을 해주는 변수로는 보기 어렵기 때문에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 볼 수 있다. 또한 의사소통과 참여는 충성심과의 상관관계( $r=.357, p=.000$ )나 잠재거래선으로부터의 기대이익과의 상관관계( $r=-.364, p=.000$ )가 비교적 높은 것으로 나타나고 있어 고유설명력이 낮아진 것으로도 풀이할 수 있다. 이를 보다 명확히 하기 위해서는 만족과 신뢰, 표출된 갈등과 같은 관계적 산출(relational outcomes) 개념을 추가로 도입하여 이들 개념간의 인과관계를 설정 검증할 필요가 있다.

## V. 결론 및 제언

유통관리에 있어 핵심적인 요소 중의 하나는 구매자와 공급자간의 관계개발이라고 할 수 있다. Dwyer, Schurr와 Oh (1987)에 의해 제시되고 있는 구매자와 공급자간의 관계발전모형은 하나의 개념적 틀로서 유통관리의 이론과 실제에 있어 많은 암시를 주고 있다. 이들은 구매자와 공급자간의 교환과정을 단속적이 아닌 지속적인 관계로 파악하는 한편, 일반적으로 구매자와 공급자간의 관계가 인식(awareness)으로부터 탐색(exploration), 확장(expansion),

결속(commitment), 와해(dissolution)의 다섯단계를 거치는 것으로 보고 있다. 특히 Dwyer 등의 연구는 인식으로부터 결속까지 각각의 단계별로 관계발전을 위한 하위과정 (예를들어 결속단계에서의 공유가치와 지배구조의 개발)을 제시하고 있으며, 전반적으로 지속적 관계 혹은 결속강화를 위한 전략적 제언이 강조되고 있다고 할 수 있다.

본연구는 Dwyer등이 제시하고 있는 관계발전단계 중 결속으로부터 와해로 이어지는 과정을 보다 구체적인 이론적 검토와 함께 실증분석하고 있다. 이론적 검토에 있어 Hirschman의 이탈-발언모형이 중심이론으로 가설도출에 활용되고 있으며, 실증분석에 있어서는 상대적으로 결속이 강한 경로지배구조라 할 수 있는 프랜차이즈경로를 대상으로 하고 있다.

가전산업의 대리점을 대상으로 한 본연구의 주요 분석결과를 정리하면, 첫째, 유통경로내 구성원의 이탈성향은 현거래선 대비 잠재거래선에 대한 기대 이익이 클 수록 높아지는 반면 현거래선에 대한 충성심이 높을 수록 낮아지는 것으로 나타났다. 둘째, 담보나 외상매입 규모 등 거래특유투자가 많다고 이탈성향이 감소하지는 않는 것으로 나타났으며, 오히려 거래기간의 길 수록 이탈성향을 높이는 것으로 나타났다. 마지막으로, 의사소통 및 참여의 경우에는 이탈성향을 감소시키기는 하나 통계적으로 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

마케팅이론의 개발과 관련하여 본연구가 가지는 의의는 구매자와 판매자간의 관계형성에서 종식으로 이어지는 일련의 관계발전단계 상의 후반부, Dwyer등(1987) 개념적 틀을 빌리자면 결속으로부터 와해로 이어지는 '부정적 전환과정'을 이론적으로 설명하는 한편 이로부터 도출된 가설들을 실증분석하고 있다는 점이다. 기존의 연구는 관계형 마케팅(relationship marketing)의 중요성을 강조하는 측면에서 관계 형성과 유지단계를 주로 다루고 있다고 할 수 있다 (cf. Morgan과 Hunt 1994). 그러나 단절형 교환(discrete exchange)에서 관계형 교환(relational exchange)으로 이전되는 과정은 관계형 교환에서 단절형교환으로 이전되는 과정과 구분되어야 하며 이론적인 설명과 경험적 증거가 함께 제시되어야 한다. Dwyer등의 연구에서도 이의 중요성을 강조하고 있으며, 결속에서 와해로 전개되는 과정을 Baxter(1985)의 연구를 중심으로 부분적으로 기술하고 있다. 본연구는 향후 구매자와 공급자간의 거래관계가 와해되는 과정에 대한 연구에 있어 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

실무적으로 본연구는 경로구성원의 이탈을 방지하기 위한 전략적 제언을 하고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 경로구성원의 이탈은 경제적 동기뿐만이 아니라 심리적 동기에 의해

유발되고 있음을 본연구는 확인하여 주고 있다. 경로이탈은 거래쌍방이 경쟁거래선보다 많은 성과를 제공함으로써 방지할 수 있을 뿐만 아니라, 충성심의 형성을 통해 예방할 수 있다는 근거를 본연구는 암시하고 있다. 특히 불확실한 상황하에서는 미래의 성과에 대한 예측이 어렵기 때문에 충성심은 이탈을 방지하는 중요수단이 될 것으로 기대되고 있다. 갈등을 순기능화하고 불만족을 처리할 수 있는 구조적 수단인 의사소통과 참여를 활성화하는 것 역시 경로이탈을 방지할 수 있는 수단으로 제시될 수 있다.

그러나 본연구결과가 타당성을 지니기 위해서는 다음과 같은 이론 및 방법론적 한계가 극복되어야 할 것이다. 첫째, 경로이탈현상을 보다 명확히 파악하기 위해서는 구매자의 공급자에 대한 의존도가 상대적으로 낮은 산업을 택하는 것이 바람직하다. 국내나 해외연구의 경우에도 대부분 의존도가 높은 산업만을 택하고 있어 (Frazier와 Rody 1991), 의존도가 다른 경우 경로구성원간의 행위변수에 있어 어떠한 결과가 나올지에 대한 확신이 서고 있지 않다.

둘째, 이탈행위에 대한 연구는 발언 혹은 표출된 갈등(manifest conflict)과 함께 다루어지는 경우, 보다 많은 암시를 줄 수 있다. 이탈하지 않으면서 또한 불만족도 표명하지 않는 경우, 다시말해 잔류하는 동시에 침묵하는 경우에는 거래상대방으로부터의 보복이나 통제의 가능성을 최소화시킬 수는 있으나 거래관계의 발전을 위해서는 결코 바람직하다고 할 수 없다. 거래당사자가 침묵하는 경우로는 거래당사자가 상대방에 대하여 충성심을 보이거나, 무관심하거나, 소외되었거나, 불만족을 수렴할 수 있는 구조적 장치가 없거나, 부분적으로는 불만족스러우나 전반적인 거래조건에 만족할 때이다. 문제는 다른 구성원이 이탈하거나 발언을 하지 않는 한, 만족하여 잔류-침묵하는 경우와 불만족하여 잔류-침묵하는 경우를 구분하기가 매우 힘들다는 점이다.

거래상대방에 의한 발언의 억제제는 거래당사자의 무관심과 타성을 초래할 수 있으며 불만을 축적심화시킴으로써 치유가 불가능한 상황으로 몰고 갈 수 있다는 점에서 단순히 이탈여부만을 종속변수로 다루는 연구보다는 갈등해소 과정이나 만족등과 개념을 통해 이탈행위에 관한 포괄적인 모형을 연구하는 것이 구매자와 공급자간의 협력관계를 구축함에 있어 실제적인 의미가 더 크다고 할 수 있다.

셋째, 이탈과 발언의 어느 경우건, 거래관계에 있어 리더는 이의 원인과 해결책을 모색하게 된다. 하나의 조직에 있어 구성원의 발언과 이탈에 대한 관리자의 반응은 문제의 해결을

위해 노력하거나 이에 무감각한 것으로 나타날 수 있다. 구성원의 발언이나 이탈에 무감각한 행위조차도 관리자의 관점에서 보았을 때는 합리적인 선택이 될 수 있다. 만약 관리자가 자신의 자율성을 유지하고 구성원들의 의존을 회피하고자 하는 경우, 발언이나 이탈을 억누르기 위해 자신의 활동범위를 넓히는 것보다는 불만족스러워 하는 구성원으로 하여금 조직을 떠나게 하는 것이 보다 경제적인 방법이 될 수 있다 (Aldrich 1979, p. 239-40).

유통경로를 하나의 조직으로 볼 때, 구성원인 대리점의 발언이나 이탈위협에 대해 제조업체가 보이는 반응의 민감도는 제조업체 시장에서의 경쟁구조와 대리점이 유통경로에 대한 참여를 스스로 통제할 수 있는 정도에 따라 결정된다. 대체로 시장변화에 영향을 받지 않는 독점체제나 대리점의 자율성이 주어져 있지 않은 경우에는 대리점의 발언이나 이탈에 대해 제조업체가 보이는 반응은 민감하지 못하다고 할 수 있다. 독점체제하에서는 제조업체에 의한 문제해결이 적극적으로 모색되지 않음으로 인해, 경쟁체제하의 유통시스템과 독점체제하의 유통시스템 간의 성과차이가 갈 수록 커지게 된다. 반면에 시장경쟁이 지배하는 경우이거나 대리점이 스스로 이탈에 대한 결정을 쉽게 내릴 수 있는 경우에는 대리점의 이탈이 주는 위협이 크기 때문에 제조업체가 능동적으로 문제해결에 나설 가능성이 높다고 할 수 있다. 따라서 제조업체는 대리점의 제조업체에 대한 동일시화나 몰입수준을 높임으로써 성과하락에 대한 불만을 표출하지 못하도록 유도하기도 한다.

결론적으로 차후연구에서는 본연구에서 다루고 있는 구조적 특성이외에도 거래당사자의 행동에 대한 거래상대방의 반응을 함께 다루는 과정 모형(process model) 혹은 역동적 모형의 개발이 필요하며 이를 위해 거래쌍방으로부터 역사적 자료를 수집분석할 필요가 있다.

네째, 거래당사자의 이탈을 방지하는 중요요인 중의 하나는 거래상대방으로부터의 보복과 통제에 대한 두려움을 들 수 있다. 거래상대방에 의한 상품공급 중단, 자금회수, 동일상권내 경쟁대리점에 대한 지원등의 보복행위는 차후 연구를 통해 그 중요성이 확인되어야 하며, 이에 대응하는 거래당사자의 전략 또한 중요한 연구과제로 남아 있다. 이를 위해 Frazier와 Rody (1991), Frazier와 Summers (1986), Frazier, Gill과 Kale (1989)등에 의해 검증된 상호보복이론이 활용될 수 있을 것이다.

다섯째, 거래쌍방의 개념을 거래당사자와 직접 혹은 간접적으로 연계되어 있는 환경요소들(예를들어 원부자재 공급업자와 소비자)로 확장할 때에도, 이들 환경요소와 거래당사자간의

관계 역시 자원과 정보의 교환에 대한 경제적 혹은 사회정치적 분석을 통해 설명이 가능해진다 (Achrol, Reve와 Stern 1983). 따라서 유통분야의 기존연구(cf. Achrol과 Stern 1988, Ganesan 1994)에서 다루어지고 있는 환경특성변수와 이에의해 발생하는 불확실성의 정도가 이탈성향에 미치는 영향이 다루어질 때 보다 포괄적인 모형으로 제시될 수 있을 것이다.

마지막으로, 일부개념의 경우에는 보다 다양하고 정교한 측정문항이 개발되어 분석에 활용되어야 한다. 특히 거래특유자산의 경우에는 요인분석 및 신뢰성분석 결과, 이용된 문항들이 매우 이질적인 것으로 나타났으며, 문항에 따라 종속변수와의 관계가 예상된 방향과 다르거나 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타나고 있어 측정상의 문제가 지적될 수 있다. 또한 종속변수인 이탈행위에 있어서도 본연구에서 채택하고 있는 복수달러업의 형태 이외에도 '장기 지향성 (long-term orientation)'(Ganesan 1994)이나 '미래관계에 대한 몰입(commitment to future interaction)'(Kiesler 1971)과 같은 대안적 개념을 도입할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

1. Achrol, Ravi S, Torger Reve, and Louis W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 55-67.
2. \_\_\_\_\_ and Louis W. Stern (1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50.
3. Aldrich, Howard E. (1979), *Organizations and Environments*. Englewood-Cliffs: N. J., Prentice-Hall.
4. Anderson, Erin and Barton Weitz(1986), "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, (Spring), pp. 3-19.
5. \_\_\_\_\_ and Coughland, Anne T. (1987), "International Market Entry

- and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 51 (Jan.), 71-82.
6. \_\_\_\_\_ and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 25(Feb),pp. 18-34.
  7. Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54 (Jan.), 42-58.
  8. Barry, Brian (1974), "Review Article: 'Exit, Voice, and Loyalty,'" *British Journal of Political Science*, 4 (Jan.), 79-107.
  9. Baxter, Leslie A. (1985), "Accomplishing Relationship Disengagement," in *Understanding Personal Relationships*, Steve Duck and Daniel Perlmand, eds. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 243-65.
  10. Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, and John Fahy (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57 (October), 83-99.
  11. Birch, A. H. (1975), "Economic Models in Political Science: The Case of 'Exit, Voice, and Loyalty,'" *British Journal of Political Science*, 5 (Jan.), 65-82.
  12. Caves, R. E. and M. E. Porter (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition," *Quarterly Journal of Economics*, 91 (May), 241-61.
  13. Day, G. S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul, MN: West.
  14. Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
  15. Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27 (February), 31-41.
  16. Farrell, Dan (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dis-

- satisfaction: A Multi-Dimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
17. Frazier, Gary, James Gill, and Sudhir Kale (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53 (January), 50-69.
  18. \_\_\_\_\_ and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influences Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55 (January), 52-69.
  19. \_\_\_\_\_ and John Summers (1986), "Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23 (May), 169-76.
  20. Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.
  21. Hanan, Michael T. and John Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49 (April), 141-64.
  22. Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.
  23. \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1990), "Alliance in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship," *Journal of Marketing Research*, 27 (Feb.), 24-36.
  24. \_\_\_\_\_ and Anne S. Miner(1992), "The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation," *Academy of Management Journal*, 35 (June), 265-91.
  25. Hirschman, Albert O. (1972), *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
  26. \_\_\_\_\_ (1973), "Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a

- Survey of Recent Contributions," *Social Science Information*, 13, No. 1, 7-26.
27. \_\_\_\_\_ (1976), "Discussion," *American Economic Review*, 66(May), 386-9.
  28. Hofer, C. W. and D. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
  29. Kelley, H. H. and J. W. Thibaut (1978), *Interpersonal Relationships: A Theory of Interdependence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
  30. Kiesler, Charles A. (1971), *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. New York: Academic Press.
  31. Kolarska, Lena and Howard Aldrich (1980), "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline," *Organization Studies*, 1, 41-58.
  32. Laver, Michael (1976), "'Exit, Voice, and Loyalty' Revisited: The Strategic Production and Consumption of Public and Private Goods," *British Journal of Political Science*, 6 (Oct.), 463-82.
  33. Milliken, Frances J. (1990), "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics," *Academy of Management Journal*, 33, 1, 42-63.
  34. Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
  35. Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory. 2nd ed.*, New York: Russell Sage Foundation.
  36. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
  37. Reed, Richard and Robert J. DeFillippi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 15, 1, 88-102.
  38. Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers, and Arch Mainous III (1988), "Impact

- of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
39. \_\_\_\_\_, Isabella M. Zembrodt, and Lawanna K. Gunn (1982), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-42.
40. Thibaut, John W. and Harold H. Kelley (1959), *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
41. Weiss, Allen M. and Erin Anderson(1992), "Converting From Independent to Employee Salesforces : The Role of Perceived Switching Costs," *Journal of Marketing Research*, 26(February), 101-15.
42. Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.
43. \_\_\_\_\_ (1983), "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchanges," *American Economic Review*, 73 (September), 519-40.
44. \_\_\_\_\_ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
45. Withey, Michel J. and William H. Cooper (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-39.

## Effects of Perceived Transactional Characteristics on Channel Members' Withdrawal Intentions

Young Kyun Lim\* · Chan Lee\*\* · Tae Hoon Park\*\*\*

### ABSTRACT

Based on Hirschman's Exit-Voice Model, the authors present a theoretical model for analyzing factors associated with the channel member's withdrawal behavior in an ongoing buyer-seller relationship. Perceived transactional characteristics such as a buyer's dependence on the seller, structural means for resolving discontents, and a buyer's loyalty to the seller were hypothesized to affect the buyer's withdrawal intention.

A questionnaire survey of franchise dealers of appliance products revealed that a dealers' withdrawal intention was negatively related to his loyalty to the current supplier. The positive effect of the expected profit level of the potential supplier on withdrawal intention was also partly supported. On the contrary, the effects of the current supplier's competitive power and the level of realized profit, though the directions were found as hypothesized, were not statistically significant.

Among the transaction cost related variables, the amount of mortgage and the size of accounts payable were not significantly related to dealers' withdrawal intentions. Rather, the effect of the duration period on withdrawal intention were opposite to the hypothesized relationship: dealers with a longer relationship tend to have higher levels of willingness to leave. Given the test results of the withdrawal model, several implications and suggestions for further research were provided.

---

\* Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Kwangwoon University.

\*\* Doctoral Student of Marketing, Kwangwoon University.

\*\*\* Master of Business Administration, Kwangwoon University.